

## F. INICIATIVAS PORTUGAL: CONSTRUÇÃO DE UM PMO CORPORATIVO

### 01 / RESUMO / ABSTRACT

A evolução do conceito de projetos e o desenvolvimento e aceitação das metodologias e abordagens para o seu planeamento e gestão, tem permitido a sua aplicabilidade a diferentes áreas, realidades e culturas organizacionais. A procura por métodos e ferramentas capazes de conduzir os projetos ao seu sucesso, motivou a F. Iniciativas a desenvolver a sua estratégia e a inovar-se, refletindo-se num crescimento do seu negócio e eficiência dos processos de gestão.

O presente caso, consistiu na conceção, desenvolvimento e implementação de um *Project Management Office* (PMO) Corporativo subordinado à administração da empresa (F. Iniciativas), que é responsável pelos projetos de expansão e crescimento estratégicos da empresa.

O projeto teve por desafio a transmissão dos valores da gestão de projetos, o desenvolvimento organizacional e individual, a conceção de ferramentas de gestão de projetos, a promoção de práticas de gestão de projetos e a gestão e acompanhamento dos projetos estratégicos da F. Iniciativas.

**Keywords:** Project Management Office, Project Management, Value Proposition, Management, Innovation, Strategic Development, Business Development, Strategic planning, Change Management, Process Development

### 02 / INTRODUÇÃO

Enquadrado no processo de expansão da empresa, a F. Iniciativas, teve por pretensão a criação de um PMO, como resposta para uma gestão integrada e estruturada do seu portefólio de projetos internos e externos, estratégicos para o crescimento da empresa. Este *Project Management Office*, é por natureza da sua definição, responsável por delinear os padrões de gestão dos projetos estratégicos da organização. A tipologia de PMO implementada na empresa, consistiu num PMO Corporativo, isto é, subordinado à administração da empresa, encontrando-se o seu papel diretamente relacionado com a estratégia da empresa e, conseqüentemente, com os processos que contribuam para a mesma atingir os seus objetivos. Constituindo o seu maior desafio em gerar valor para a organização ao nível estratégico.

O estabelecimento de um PMO corporativo é o objeto central do *Case Study*, abordado no presente relatório. A constituição de um PMO advém da necessidade identificada de garantir o sucesso e viabilidade dos projetos de desenvolvimento e inovação formulados pela

empresa, numa perspetiva de garantir o cumprimento de todos os pressupostos e atividades, assim como a qualidade, expectável dos projetos desenvolvidos pela empresa.

A pretensão da F. Iniciativas na implementação de um PMO Corporativo, teve por base a gestão de projetos estratégicos de expansão da atividade relacionada com o *Core Business* da empresa, e de projetos internos de valor agregado aos serviços e metodologias existentes. O objetivo da empresa consistiu no estabelecimento de uma unidade orgânica responsável pela gestão do portefólio de projetos da empresa, no que respeita à sua atividade de desenvolvimento e inovação interna, com propósitos comerciais externos e internos.

Face ao estado da arte, e ao histórico da empresa, no momento de início do presente *Case Study*, a empresa não possuía um gabinete de gestão de projetos, abrangente a todas as tipologias de projetos integrantes da empresa. Tendo por base o presente desafio, a gestão de projetos estratégicos de crescimento da empresa, assente em quatro projetos piloto, pretendeu facilitar a tomada de decisão por parte da administração, por via do desenvolvimento e construção de metodologias e ferramentas, assim como a realização do acompanhamento adequado dos projetos, e a sua correta gestão. Contribuindo para o incremento da produtividade do trabalho e para a sua eficácia, o PMO corporativo adicionalmente teve de ter em consideração o objetivo central da empresa, consubstanciado em que os projetos piloto são projetos estratégicos da empresa que visam um aumento do volume de negócio.

### **03 / ENQUADRAMENTO DO CASO**

A F. Iniciativas é grupo multinacional especializado na área do financiamento de empresas e na gestão de projetos de I+D+I. Presente em diversas geografias, o grupo F. Iniciativas conta atualmente com 32 escritórios, presentes em 10 países: Espanha, França, Reino Unido, Portugal, Bélgica, Itália, Canadá, Brasil, Chile e Colômbia.

A presença internacional é um dos aspetos chave da estratégia do grupo. A implementação da empresa a nível internacional permite à empresa acompanhar os seus clientes no seu desenvolvimento e crescimento internacional, oferecendo um serviço de consultoria e de engenharia fiscal em função da regulamentação aplicável e obrigatória de cada país.

Fundado em 1991 o grupo F. Iniciativas encontra-se presente no mercado de financiamento em inovação desde então. Com colaboração com cerca de 5000 empresas e grupos industriais, a F. Iniciativas conta com analistas internacionais, capacitados de acordo com o papel da inovação como motor da competitividade industrial.

A empresa F. Iniciativas Portugal, integrada no grupo multinacional F. Iniciativas, é uma empresa com a sua área de atividade centrada na consultoria, no financiamento de empresas

e na gestão de projetos de I&D. A empresa é especialista no financiamento de empresas, criando valor para os seus parceiros através da conceção e implementação de estratégias de maximização dos benefícios fiscais das despesas realizadas em projetos de I&D. Como líder de mercado, a F. Iniciativas, comprometida com o crescimento económico nacional, fomenta as atividade de I&D e Inovação dos seus clientes, colaborando, colaborando de forma proactiva com alguns dos *players* mais relevantes do mercado, promovendo e difundindo a existência e aplicabilidade dos diferentes incentivos em vigor para as atividades de I&D e Inovação, tanto ao nível da obtenção de financiamento como de otimização fiscal. Trabalhando a empresa no sentido de criar sinergias entre os seus clientes e outras instituições relacionadas com a I&D: associações empresariais, clusters e centros tecnológicos, universidades e ministérios.

Sendo notória a pretensão de expansão e internacionalização da empresa, a mesma tem vindo de forma sustentada e contínua a investir na melhoria dos seus processos e mecanismos. Integrada nesta perspetiva de crescimento, surge a criação de um PMO corporativo na F. Iniciativas, com o intuito de gerir projetos estratégicos de âmbito interno e externo à empresa.

Assim, surge a necessidade identificada de assegurar a existência de uma gestão integrada de projetos na empresa. A motivação do crescimento, expansão e melhoria continua inerentes à cultura organizacional da empresa, dão mote à problemática referida. A gestão de projetos internos e externos, transversais à empresa e estratégicos no que respeita ao seu posicionamento no mercado, constitui assim o incentivo à construção de um PMO corporativo na F. Iniciativas Portugal.

### **/ Planeamento das Atividades**

O carácter disruptivo da implementação do PMO na estrutura da empresa, e o reconhecido valor do mesmo para a gestão dos projetos estratégicos de consolidação e expansão da empresa, revelaram o carácter de urgência da criação e estabelecimento do PMO corporativo na F. Iniciativas Portugal.

Desta forma, o planeamento da implementação do PMO na empresa foi realizado de forma célere. Tal foi possível, dada a envolvência dos *shareholders/sponsor* no projeto, tendo a administração, em concreto o Diretor Geral contribuído para facilitar o estabelecimento e promoção do PMO na empresa. Envolvidos parte dos *stakeholders*, sustentada com a realização de uma análise SWOT e uma análise de Risco à empresa, a estruturação do PMO realizou-se da seguinte forma:

- Apresentação do PMO ao *board* da empresa, e envolvência do Sponsor no PMO;
- Realização de uma análise SWOT à empresa;

- Criação de uma *brand* interna para o PMO e definição dos projetos piloto;
- Análise de Risco, estruturação do PMO e criação de ferramentas de gestão de projetos;
- Apresentação dos projetos piloto e criação das equipas de cada projeto;
- *Kick-off meeting* e apresentação das ferramentas da gestão de projetos;
- Conceção e divulgação da matriz de comunicação e responsabilidades;
- Acompanhamento e monitorização dos projetos;
- Desenvolvimentos de otimização e criação de ferramentas adicionais;
- Angariação de novos projetos e difusão dos conceitos da gestão de projetos;
- Encerramento de um projeto;
- *Lessons Learned* do PMO e desenvolvimentos de processos de melhoria.

De uma forma genérica, as etapas referidas anteriormente representaram o desenvolvimento realizado no *Case Study*, tendo sempre presente o contexto empresarial que o mesmo estava a ser desenvolvido. A adaptação de metodologias de gestão de projetos, assim como os processos e procedimentos concebidos no âmbito do PMO foram ajustados gradualmente, consoante o desenvolvimento do projeto, atendendo ao âmbito definido para o mesmo.

### **/ Análise do risco do PMO**

O desenvolvimento do presente projeto, face à sua ambição e impacto espectável na organização, representa um conjunto de riscos que careceram e carecem de atenção na implementação do PMO e na gestão da mudança organizacional do ponto de vista dos recursos humanos.

Atendendo aos possíveis riscos inerentes à mudança, devem ser estabelecidos planos de mitigação dos riscos identificados e estabelecidos procedimentos para atuar, quando no decurso do projeto forem identificadas necessidades de mudança, imprevistos ou resultados inesperados.

O PMO organizou uma análise dos riscos, tendo tido por base a seguinte metodologia:

1. Identificação do Risco;
2. Análise do Risco;
3. Avaliação do Risco;
4. Tratamento do Risco.

Conforme o desenvolvimento do PMO e de cada projeto piloto em particular, a gestão do risco foi sendo realizada com base nas decisões do Diretor Geral, de forma a gerir a estratégia da empresa e o impacto dos projetos na mesma, e simultaneamente indo de encontro com a definição lata de um PMO corporativo, subordinado à administração.

A análise de risco do PMO, teve como principal grupo de risco, a Gestão da Mudança. A implementação de PMO Corporativo, concebido e desenvolvido de raiz a ser implementado na estrutura da empresa, deu origem a vários riscos associados à gestão da mudança. Estes riscos, estavam inerentemente associados à diminuta cultura de gestão de projetos da empresa, e à existência de uma unidade independente na F. Iniciativas Portugal, responsável pela gestão dos projetos e da mudança de *mindset* e processos na empresa no que respeita a esta temática (Anexo II: Análise de Risco).

#### **04 / ANÁLISE DE MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO**

A idealização e construção do presente projeto teve por base o estudo de diversas metodologias e processos de gestão, consubstanciados de forma global no PMBOK. Assente nos pressupostos da Gestão de Projetos, tendo por base o PMBOK, mas ciente das particularidades e individualidades de cada empresa, independentemente do seu setor de atividade, o presente projeto adaptou os fundamentos teóricos da Gestão e os princípios da Gestão de Projetos, à realidade da empresa. Significando tal, que as metodologias e procedimentos adotados na sua implementação e gestão foram de encontro à realidade da empresa, e ao futuro de expansão perspectivado pela mesma. Desta forma, o presente projeto (PMO Corporativo) adveio da oportunidade identificada em conjunto com a empresa, tendo o mesmo sido motivado pelos seus valores e princípios de crescimento, expansão e melhoria.

Tendo sido, sucintamente, as melhores práticas identificadas e implementadas as seguintes:

- Relação direta entre níveis mais elevados de maturidade de gestão de projetos e o desempenho dos projetos;
- Envolvimento da administração da empresa nas iniciativas de gestão de projetos, permitindo alcançar resultados mais sólidos;
- Realizar uma abordagem padrão de gestão de projetos, de forma a alcançar os padrões de qualidade e resultados definidos;
- Usar metodologias de comunicação eficientes e eficazes, como promotoras de um desenvolvimento colaborativo e informativo;
- Garantir o alinhamento do âmbito do projeto, e a estratégia de negócios da organização;
- Envolvimento de colaboradores com competências, motivados e com capacidade de desenvolver criticamente os projetos;
- Definição clara dos objetivos dos projetos e do seu impacto expectável;
- Clarificação dos intervenientes nos processos e das suas responsabilidades;
- Identificar e executar iniciativas de alto impacto e visibilidade para a organização;
- Documentação e acompanhamento dos projetos para melhoria continua dos processos;

- Divulgação de informações simples e claras, com base na transparência.

A principal conclusão retirada e implementada na F. Iniciativas Portugal, é que a diversidade de fatores existentes e congruentes com o PMO corporativo em questão, levaram a adotar e a adaptar várias práticas e metodologias à cultura e realidade da F. Iniciativas Portugal, valorizando sempre a opinião de cada colaborador em todo o processo de conceção e implementação.

## **05 / RESULTADOS E CONCLUSÕES**

O PMO concebido e implementado, permitiu numa primeira instância, promover e integrar a cultura de gestão de projetos na empresa. A definição de processos e procedimentos (Anexo III: *Project Flow Chart*), a par da formação e transmissão de práticas de gestão de projetos a toda a estrutura da empresa, foi um contributo relevante para que o PMO alcançasse o sucesso pretendido. A par deste macro objetivo, foi possível demonstrar o valor do projeto para a gestão da empresa, com reflexo no seu volume de negócios. A construção e implementação do PMO, permitiu também concluir um dos projetos piloto, com enorme importância estratégica para a F. Iniciativas Portugal, resultando o mesmo em um novo serviço a comercializar. Este novo serviço, resultante de um projeto piloto, encontra-se concluído e aprovado pela administração, no que respeita ao âmbito do mesmo e desenvolvimentos expectáveis. Estando em curso a fase de comercialização, a implementação deste novo serviço num cliente, e a formação dos colaboradores da empresa dos diversos departamentos para o novo segmento de negócio gerado.

O projeto concluído, teve um ponto inicial de arranque mais avançado, face ao seu âmbito, quando comparado com os restantes projetos piloto. No decorrer do acompanhamento do mesmo, foram identificados aspetos a melhor na metodologia e ferramentas do PMO, de forma a tornar mais ágeis os processos de gestão. Tendo-se verificado como relevante para a identificação de tais melhorias as reuniões de reporte, suportadas dos respetivos documentos de monitorização, assim como as *quick meetings* entre o PMO e o *Project Owner* do projeto.

O acompanhamento dos projetos piloto, tiveram KPI's específicos para cada projeto, que não serão detalhados e discutidos no presente documento por motivos de confidencialidade empresarial. No entanto, o PMO monitorizou alguns KPI's, de forma transversal a todos os projetos.

O carácter experimental do projeto, levou a que os KPI's a monitorizar se resumissem aos seguintes:

- *Nº de horas gastas por colaborador/nº horas previstas;*

- *Varição do Cronograma (€) ≥ 0 €;*
- *0,9 ≤ Schedule Performance Index (n) ≤ 1,1;*
- *Estimated Costs at Project Completion;*
- *Estimated Date of Project Completion.*

A par dos KPI's indicados, os projetos tiveram como acompanhamento reuniões periódicas de monitorização do projeto e emissão de relatórios de reporte de progresso do mesmo, de forma a ser perceptível a evolução temporal dos projetos. E a realizar as tomadas de decisão, por parte do Diretor Geral, e as correções necessárias aos desvios dos projetos, por parte do PMO.

O presente *Case Study* foi realizado com sucesso reconhecido pelos seus *shareholders* e *stakeholders*, tendo permitido criar uma estrutura central de gestão de projetos estratégicos, com perspetivas comerciais e de faturação, e que até à data a empresa não tinha e que condicionava os projetos realizados.

A proposta de valor apresentada pela criação de um PMO corporativo na empresa, verificou-se relevante dado o estabelecimento do compromisso de desenvolvimento de projetos estratégicos, impulsionadores da empresa no mercado e que agregadores de valor ao negócio da empresa, e consolidadores das ferramentas e processos internos, como vias de otimização e crescimento organizacional.

A motivação inicial, gerada pela dificuldade de pensar permanentemente a estratégia de empresa, de envolver os colaboradores em projetos distintos e que representem crescimento para o negócio, assim como a concretização e conclusão desses mesmos projetos, constitui o melhor indicador de performance e sucesso da implementação do PMO e de ferramentas de gestão de projetos na empresa.

Os resultados obtidos até à data são representativos e permitiram colmatar algumas das necessidades identificadas, sendo os mesmos passíveis de incrementar a satisfação e produtividade na empresa. Posto isto, dada a relevância e impacto da implementação do PMO corporativo na F. Iniciativas Portugal, e face ao trabalho necessário a realizar ainda, na consolidação e continuidade de transmissão de valores e ferramentas de gestão de projetos, o presente projeto de implementação do PMO representa à data uma unidade orgânica que face aos projetos que tem em carteira, visa aumentar o seu número de projetos estratégicos a gerir.

O valor reconhecido pela administração e o impacto causado em toda a organização, revelam a preponderância da continuidade do PMO na empresa. Com base nas *Lessons Learned* retiradas até à data do desenvolvimento dos projetos piloto, e da conclusão de um dos projetos piloto, permitiram ao PMO adaptar a sua abordagem e metodologia de gestão e arranque para

novos projetos. Tendo identificado como principais dificuldades e desafios: a gestão da mudança, a gestão de recursos humanos, e a transmissão de conceitos da gestão de projetos.

Em jeito de conclusão, um dos resultados bastante relevantes do impacto gerado pelo presente projeto, com a implementação do PMO, resultou da sua inclusão no balanço anual da empresa, e no indicador mais relevante do seu contributo e sucesso, o estabelecimento de objetivos de faturação para os projetos geridos pelo PMO, com forte impacto no Volume de Negócios da Empresa.

É ainda de referir, que o caso de estudo apresenta esta estrutura de descrição, sendo que detalhes mais técnicos sobre o projeto, como: *Work Breakdown Structure (WBS)*, planeamento do caso de estudo, documentos anexos e, descrição dos projetos piloto, não foram referidos por motivos de confidencialidade relacionados com a atividade e estratégia da empresa.

## **ANEXO I: BIBLIOGRAFIA**

- Project Management Institute. 2017. The Standard for Project Management. Newtown Square, PA: Author.
- Project Management Institute. 2013. Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Author.
- Project Management Institute. 2014. Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Author.
- Project Management Institute. 2016. Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Author.
- International Standards Organization. 2015. ISO 9000:2015 Quality Management Systems—Fundamentals and Vocabulary. Geneva: Author.
- Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) Requisitos de um projecto de IDI\_IDI NP4458\_2006.
- Constantiou, I. (2017, March). Digitalization & new dimensions of competition: sharing economy platforms. Gothenburg, Sweden. Retrieved May 16, 2017, from <https://www.chalmers.se/en/areas-ofadvance/ict/events/digitalisation/Pages/default.aspx>
- García-gutiérrez, I. & Martínez-borreguero, F. J. (2016). The Innovation Pivot Framework: Fostering Business Model Innovation in Startups Fostering Business Model Innovation in Startups. *Research-Technology Management*, 6308 (September), 48–56. doi:10.1080/08956308.2016.1208043
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership. Stockholm University, -(-), 54.
- Kotter, J. (1995). Leading change - why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kramer, M. R. & Porter, M. E. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.